

Raffaella Napoli

Oltre la riunione

Un approccio sistemico
per aiutare i team a pensare,
decidere e generare valore

Prefazione
di Peter Hawkins

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **Tools**

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Raffaella Napoli

Oltre la riunione

Un approccio sistemico
per aiutare i team a pensare,
decidere e generare valore

Prefazione di Peter Hawkins



FrancoAngeli

TOOLS

Se desiderate proseguire il dialogo con l'autrice, potete contattare Raffaella Napoli all'indirizzo: raffaella@oltreilteam.it

La trovate anche qui:
<https://www.linkedin.com/in/raffaella-napoli/>
www.oltreilteam.it

Progetto grafico di Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198956

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna
responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, ha utilizzato strumenti di IA
generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica. Il controllo
finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico
dell'autore.

A chi sceglie di fare di ogni riunione un'occasione per generare risultati concreti, apprendimento e collaborazione.

A chi vuole accompagnare persone, team e organizzazioni con uno sguardo sistemico.

Indice

Prefazione, di <i>Peter Hawkins</i>	pag.	11
Introduzione, di <i>Raffaella Napoli</i>	»	13
1. Perché è necessario ripensare le riunioni	»	17
1.1. Le riunioni come espressione della cultura organizzativa	»	18
1.2. Ciò che accade dentro e fuori la riunione	»	19
1.3. Attenzione, presenza e distrazioni	»	20
1.3.1. Proteggere e dirigere l'attenzione	»	21
1.4. Tempo, benessere e qualità del lavoro	»	23
1.5. Quando un gruppo diventa team: il contributo del <i>Systemic Team Coaching®</i>	»	24
1.5.1. Definizione di team	»	24
1.5.2. Definizione di <i>Systemic Team Coaching®</i>	»	25
2. Prima della riunione: il tempo che fa la differenza	»	27
2.1. Convocazione	»	28
2.2. Chi invitare	»	28
2.2.1. Invitare troppe persone	»	28
2.2.2. Escludere le persone necessarie	»	29
2.2.3. Quando il numero dei partecipanti cambia la natura della riunione	»	30
2.3. Lo scopo della riunione	»	31
2.3.1. Progettare l'incontro	»	31
2.3.2. Costruire insieme il percorso	»	34
2.4. Dove si svolgono le riunioni?	»	35
3. La riunione prende vita	»	37
3.1. Apertura: connessione con le persone presenti	»	37

3.2. Condividere lo scopo dell'incontro	pag.	40
3.3. Fase informativa	»	40
3.3.1. Informazione vera e informazione chiara	»	42
3.4. Revisione di azioni e progetti precedenti	»	43
3.5. Fase divergente e convergente	»	44
4. La fine che determina il seguito	»	47
4.1. Il valore di una chiusura puntuale	»	48
4.2. Valutazione della riunione	»	48
4.3. Apprendere dall'esperienza vissuta	»	49
5. Il mito del capo solo: verso una responsabilità condivisa	»	53
5.1. Oltre il capo eroico	»	54
5.2. La leadership come relazione	»	55
5.3. La leadership distribuita nelle riunioni	»	56
6. Facilitare la riunione: strumenti, ruoli e intelligenza collettiva	»	61
6.1. Leggere il team prima di scegliere lo strumento	»	61
6.1.1. I ruoli di Kantor	»	62
6.2. L'ascolto come strumento di facilitazione	»	64
6.2.1. L'ascolto attivo	»	64
6.2.2. Dall'ascolto abituale all'ascolto generativo	»	65
6.2.3. Le 3 C della comunicazione	»	67
6.3. Tecniche di co-costruzione	»	68
6.3.1. Il metodo 1-2-4-all	»	70
6.3.2. I 6 cappelli di De Bono	»	70
6.4. I ruoli che rendono la riunione efficace	»	71
6.4.1. Moderatore	»	71
6.4.2. Custode del tempo	»	71
6.4.3. Custode del tema	»	72
6.5. Trasformare il punto esclamativo in interrogativo	»	74
6.6. La memoria della riunione	»	75
7. Come prendere le decisioni in riunione	»	77
7.1. Nessuna decisione senza dissenso	»	77
7.2. Eliminare il "Te lo avevo detto"	»	79
7.3. Decidere guardando oltre	»	80
7.4. Decisioni e rischio	»	81
7.5. Anche dire di no è una decisione possibile	»	83
7.6. Decidere come decidere	»	84
8. I conflitti durante le riunioni: segreti e strumenti per affrontarli senza evitarli	»	87
8.1. Il conflitto distruttivo e il dissenso generativo	»	89

8.2. Il corpo nel conflitto	pag.	90
8.3. S-personalizzare il conflitto	»	91
8.4. Quando il dialogo si polarizza	»	92
8.5. Il conflitto oltre le persone	»	94
8.5.1. Il conflitto tra i valori	»	94
8.5.2. La persona diventa il problema	»	94
8.6. Quando la competizione altera lo sguardo	»	95
8.7. La macchinetta del caffè: quando il conflitto esce dalla riunione	»	97
8.8. La leggerezza nei momenti di tensione	»	98
9. Il feedback: una cultura da costruire	»	101
9.1. Le condizioni che rendono possibile il feedback	»	101
9.1.1. Il rischio relazionale	»	102
9.1.2. La fiducia	»	104
9.1.3. L'empatia	»	106
9.2. L'errore come possibilità di apprendimento	»	107
9.3. Quando il feedback si traveste	»	110
9.3.1. Sarcasmo vs ironia	»	110
9.3.2. "Lamentite" vs feedback	»	110
9.4. I criteri per dare un buon feedback	»	111
9.4.1. Feedback individuale	»	115
9.4.2. Feedback di team	»	116
10. Oltre lo schermo: le riunioni virtuali	»	119
10.1. Aspetti a cui prestare attenzione	»	120
10.2. Opportunità da valorizzare	»	122
11. Il team è un essere vivente che muta: assenze, ritardi, cambio di persone	»	125
11.1. Le assenze	»	126
11.1.1. Cosa può fare il team	»	126
11.1.2. Cosa può fare l'assente	»	127
11.1.3. Gli effetti di queste attenzioni	»	128
11.2. Il ritardo	»	129
11.3. Persone che vanno e che vengono	»	130
12. Oltre la riunione: costruire connessioni con gli interlocutori esterni	»	133
12.1. Cosa succede fuori dal team?	»	133
12.2. Mappa delle Relazioni (<i>stakeholder map</i>)	»	136
12.2.1. Perché la mappa funzioni davvero	»	139
12.2.2. Ampliare la mappa del sistema	»	140
12.3. La sedia vuota	»	140

12.4. Le riunioni dei team direttivi: quando il sistema entra nella stanza	pag. 142
12.5. Oltre i confini delle organizzazioni	» 143
13. E adesso? La prossima riunione inizia da te	» 147
13.1. Tutto comincia da una persona	» 147
13.2. Diventare lo strumento	» 149
13.3. Coltivare il cambiamento	» 151
13.3.1. Il cambiamento è una spirale in 3D	» 153
13.3.2. Preparare il terreno	» 155
13.4. Da domani	» 156
Conclusioni, <i>un nuovo inizio</i>	» 159
Appendice – Il Modello delle 5 discipline di Peter Hawkins	» 161
Premessa	» 161
1. La disciplina del <i>Commissioning</i>	» 162
2. La disciplina del <i>Clarifying</i>	» 163
3. La disciplina del <i>Co-creating</i>	» 164
4. La disciplina del <i>Connecting</i>	» 165
5. La disciplina del <i>Core Learning</i>	» 165
Ringraziamenti	» 167
Bibliografia	» 171
Sitografia	» 173

Prefazione

di *Peter Hawkins**

Quante volte ti è capitato di partecipare a riunioni dominate da una o due voci prepotenti, piene di persone che riferiscono su quanto accaduto nelle settimane precedenti e che producono pochissime idee nuove per portare avanti il lavoro?

Una buona riunione di team non solo riflette su ciò che è stato fatto, ma dedica più tempo a valutare come trasformare i problemi e le sfide di ieri in insegnamenti per oggi e miglioramenti per domani. Un team efficace, invece di limitarsi a scambiarsi idee pre-confezionate, genera e sviluppa insieme nuove idee, idee che nessuno aveva in mente prima che il team si riunisse. Le persone escono dalla riunione più focalizzate, più energiche e più motivate rispetto a quando sono arrivate, e consapevoli di come possono dare un contributo maggiore allo sforzo collettivo del team.

Purtroppo, però, le riunioni efficaci sul lavoro sono piuttosto rare. Richiedono un team leader efficace, un team motivato e, soprattutto, che abbia sviluppato la capacità collettiva di essere più della somma delle sue parti.

In questo piacevole libro, Raffaella mostra con grande chiarezza i passaggi che un team deve compiere nel percorso che lo porta da un team inefficace a un team ad alte prestazioni, poi a un team che funziona come qualcosa di più della somma delle sue parti e, infine, un team ad alto valore aggiunto, capace di co-creare valore eccezionale con e per tutti i suoi *stakeholder*.

Il valore di una buona riunione di team non sta nel portare a termine l'ordine del giorno o nel concludere in orario, ma nell'impatto che la riunione ha su ciò che accade dopo. Ogni membro del team diventa più focalizzato, più produttivo e in grado di apportare un valore maggiore all'obiettivo comune e ai risultati chiave del team? Si registra una maggiore collaborazione e sinergia tra i membri del team? La comunicazione tra una riunione e l'altra è migliorata? Ogni membro del team rappresenta l'intero team quando interagisce con le parti interessate, che si tratti di clienti, fornitori, dipendenti, investitori/finanziatori o della comunità in generale? Il lavoro di ogni persona

* Prof. Peter Hawkins, Barrow Castle, Bath, Regno Unito. Presidente di Renewal Associates e autore del best seller *Leadership Team Coaching* (5ª edizione, 2026); *Leadership Team Coaching in Practice* (3ª edizione, 2022); *Beauty in Leadership and Coaching* (2025) e coautore, insieme a Catherine Carr, di *Team of Teams Coaching* (2025); insieme a Eve Turner, *Systemic Coaching* (2020); e molti altri libri e articoli disponibili sul sito www.renewalassociates.co.uk.

diventa più mirato e significativo quando si ha una maggiore consapevolezza di come il proprio contributo si integri con quello degli altri, in modo che $1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10$ o più, e non 6 o meno?

Non è un percorso facile, ma può essere portato a termine con successo grazie a una buona mappa e alla guida di una *Systemic Team Coach* come Raffaella Napoli e i suoi colleghi. Non solo illustra chiaramente le cinque discipline chiave che i team in grado di creare valore aggiunto devono sviluppare continuamente, ma fornisce anche gli strumenti per svilupparle all'interno del proprio team. Inoltre, illustra il percorso con esempi di team che hanno intrapreso questo viaggio e i progressi che hanno compiuto.

Viviamo oggi in un'epoca in cui la popolazione mondiale è da 3 a 4 volte superiore rispetto all'anno in cui sono nato e, grazie al *World Wide Web*, all'intelligenza artificiale e ai mezzi di trasporto veloci, il mondo è più interconnesso che mai, con una maggiore complessità e una maggiore velocità di cambiamento. I tempi del leader eroico, capace di fungere da punto di integrazione per tutto ciò che accade nel proprio Paese, nella propria organizzazione o nel proprio team, sono ormai superati; ciò di cui abbiamo bisogno sono team di leadership collettiva. Ho scritto ampiamente sulla differenza tra un gruppo di leader e un team di leadership collettiva. In un gruppo di leader, ogni persona si assume la responsabilità della propria parte specifica del lavoro, ma lascia la responsabilità dell'insieme al leader del gruppo. In un team di leadership collettiva, invece, ogni membro del team è al fianco del leader, impegnato nel successo non solo della propria parte, ma dell'intera impresa.

La meta-crisi dei nostri tempi richiede un cambiamento radicale nella coscienza umana. Negli ultimi secoli gli esseri umani hanno aumentato il proprio QI (Quoziente Intellettivo) e, in misura limitata, il proprio QE (Quoziente Emotivo). Ciò di cui ora c'è un disperato bisogno è che l'umanità aumenti il proprio "We. Q.", ovvero l'intelligenza collaborativa, non solo all'interno dei team, ma anche nelle famiglie, nelle comunità, nei paesi e a livello globale. Raffaella ha dato un contributo significativo a questo importante sviluppo con questo nuovo libro. Spero che molti lo leggano e, cosa ancora più importante, lo mettano in pratica sul lavoro e a casa in modi che accrescano il loro contributo a questa grande opera del nostro tempo volta a far evolvere la coscienza umana, affinché noi, come specie, siamo pronti per il futuro e in grado di contribuire positivamente alla nostra ecologia più ampia.

Avere un'allieva appassionata di apprendimento e che mette in pratica ciò che ha imparato è una benedizione. Ma avere un'allieva che poi prende quanto appreso e lo rielabora a modo suo, creando un proprio approccio distintivo, è una benedizione ancora più grande.

È proprio ciò che ha fatto Raffaella in questo libro davvero utile, che consiglio vivamente.

Si ringraziano Pamela Maguire e Luca Salvini per il contributo nella revisione della traduzione.

Introduzione*

Qualunque cosa tu possa fare, o sognare di poter fare, cominciala. L'audacia ha in sé genio, potere e magia.

W.H. Murray, ispirandosi al *Faust* di J.W. Goethe

La riunione è una rappresentazione fedele dell'organizzazione e, allo stesso tempo, lo spazio relazionale e sistemico in cui prende forma la capacità del team di pensare, decidere e agire insieme. Eppure, a volte, questo strumento viene trattato con una superficialità che non si accetterebbe in nessun altro processo produttivo.

È necessario smettere di “fare” riunioni e iniziare a “viverle”.

Quando questo accade, la riunione non è più un semplice appuntamento in agenda: diventa un processo da attraversare con consapevolezza e intenzionalità. È anche una grande opportunità, spesso sottovalutata, per far emergere e accogliere i bisogni del sistema di cui il team fa parte.

Da queste osservazioni nasce questo libro.

Non vuole essere un insieme di ricette preconfezionate che, per esperienza, funzionano poco. Propone invece, con un approccio pragmatico, riflessioni e strumenti da adattare ai diversi contesti lavorativi e da mettere in pratica in autonomia. Non esistono due riunioni uguali.

Sarà utile a chi guida un'organizzazione o un team, ma anche a chi, senza ricoprire un ruolo di coordinamento, desidera diventare parte attiva del cambiamento.

Il percorso proposto parte dalle riunioni e va oltre: osserva ciò che accade al loro interno per comprendere e trasformare il modo in cui le persone lavorano insieme, pensano, decidono e creano valore all'esterno.

Nel corso del libro utilizzerò spesso il termine “stanza”. Non mi riferisco soltanto a un luogo fisico, ma allo spazio relazionale in cui il team si incontra. Le riflessioni proposte valgono sia per gli incontri in presenza sia per quelli virtuali, ai quali dedico un capitolo specifico.

* Per rendere la lettura più fluida, nel testo utilizzo prevalentemente il genere maschile come forma grammaticale riferita a tutte le persone. Il femminile è sempre compreso e, quando il contesto lo rende significativo, viene esplicitato.

Molti ruoli manageriali e apicali vengono affidati principalmente sulla base delle competenze tecniche, senza che vi sia stata un'analogia formazione sulla guida e sul coordinamento dei team.

Nel corso del libro alcuni concetti ricorrono più volte, osservati da prospettive diverse e attraverso contributi di autori differenti. È una scelta intenzionale: nella mia esperienza, ritrovare la stessa idea espressa in modi diversi aiuta a comprenderla più a fondo e a farla propria. Inoltre, quando autori, discipline ed esperienze convergono sugli stessi principi, questi trovano una conferma ulteriore, pur partendo da prospettive differenti.

Una delle lamentele che sento più spesso, in particolare nelle organizzazioni pubbliche ma non solo, riguarda l'eccesso di burocrazia. Decisioni e cambiamenti si bloccano tra risme di carta, interminabili scambi di mail, permessi da ottenere e catene decisionali infinite. Il rischio del famoso "collo di bottiglia" è reale e finisce per alimentare il solito ritornello: *"Non cambierà mai niente!"*.

Lo osservano anche Gary Hamel e Michele Zanini, studiosi dei modelli organizzativi contemporanei: "In un'epoca caratterizzata da sconvolgimenti e complessità, le organizzazioni che continuano ad aggrapparsi a modelli burocratici rischiano di rimanere pericolosamente indietro. Oppresse da gerarchie verticistiche, regole rigide e culture avverse al rischio, troppe aziende sono diventate lente, prive di slancio e incapaci di tenere il passo con la velocità del cambiamento"¹.

Un articolo pubblicato nel luglio 2026 sul *Corriere della Sera*, che riporta le riflessioni emerse dall'Osservatorio di Parliamone, evidenzia un'altra contraddizione del lavoro contemporaneo nel contesto italiano: molte persone hanno elevate responsabilità operative senza disporre di un equivalente potere decisionale. Quando responsabilità e possibilità di incidere si separano, la macchina organizzativa rischia di incepparsi, alimentando anche fenomeni come il *quiet quitting*, il disimpegno emotivo di chi si limita a fare il minimo indispensabile. Nello stesso articolo emerge la necessità di creare spazi di dialogo autentico, capaci di coinvolgere davvero le persone e non soltanto di informarle². È proprio qui che le riunioni possono fare la differenza.

Sempre più spesso incontro organizzazioni che si confrontano con contesti mutevoli, richieste contrastanti e livelli di complessità che non possono essere affrontati efficacemente attraverso modelli basati esclusivamente sul controllo e sulla gerarchia. In questo scenario, la qualità delle relazioni e delle conversazioni, in particolare durante le riunioni, diventa una risorsa strategica.

1. Hamel G., Zanini M., "How to Build a More Agile, Human-Centered Organization", *Harvard Business Review*, webinar, 29 settembre 2025.

2. Stanca R.M., "Il quiet quitting dei manager che rinunciano agli obiettivi: così si inceppa la macchina aziendale", *Corriere della Sera*, 4 luglio 2026.

Diverse ricerche italiane e internazionali mostrano come le riunioni occupino una parte significativa della settimana lavorativa, con una media che varia indicativamente tra le 9 e le 12 ore settimanali, e tende ad aumentare con il crescere delle responsabilità organizzative.

Al di là delle differenze tra ricerche, ciò che mi colpisce è quanto raramente questo tempo venga considerato una vera leva organizzativa. Se trascorriamo una parte così significativa della nostra settimana in riunione, allora il modo in cui utilizziamo questi momenti merita attenzione almeno quanto gli altri processi fondamentali dell'organizzazione e vale la pena chiedersi:

- **di chi è la responsabilità della buona riuscita di una riunione? È della persona responsabile del team?**

Per rispondere a questa domanda, il libro introduce al pubblico italiano l'approccio internazionale del *Systemic Team Coaching*® di Peter Hawkins attraverso una prospettiva concreta sulle riunioni di lavoro.

Il percorso proposto parte dall'osservazione consapevole del contesto in cui si lavora e il modo in cui, oggi, vengono vissute le riunioni. Da qui potrai individuare modalità per renderle più efficaci, più partecipate e co-costruite con le persone che vi prendono parte.

La parola-guida sarà co-responsabilità: la qualità di una riunione non dipende da una sola persona, ma da ciò che il team è disposto a generare insieme.

Ma il viaggio non si fermerà qui. Scoprirai come ogni incontro può diventare un'opportunità per creare valore condiviso anche per il sistema più ampio di cui fa parte. Sarà un invito ad alzare lo sguardo: dal tavolo attorno al quale sei seduto, alle relazioni, ai team e alle organizzazioni che il tuo lavoro coinvolge. Perché il modo in cui si pensa, si decide e si agisce durante una riunione produce effetti che vanno ben oltre quella stanza.

Inoltre la qualità degli incontri influenza direttamente la vitalità di un team e, con essa, la sua efficacia. Anche quando le riunioni producono risultati soddisfacenti, esiste spesso un potenziale inespresso: renderle meno faticose, più piacevoli, più fluide e maggiormente capaci di generare decisioni co-costruite.

Questa connessione tra qualità delle relazioni, benessere ed efficacia trova conferma anche nelle ricerche di Six Seconds, secondo cui le competenze emotive sono fortemente associate ai principali fattori di successo delle persone e delle organizzazioni³.

Leggendo libri, articoli e social professionali emerge anche con frequenza la richiesta di riunioni più concise, focalizzate e veloci. Tuttavia, il rischio è che, nella ricerca della rapidità, si perda spazio per l'ascolto, il confronto e la comprensione reciproca.

3. Six Seconds (2024), *State of the Heart 2024. Emotional Intelligence and Human Outcomes*, Six Seconds.

Tanto meno è il tempo, quanto più è necessario essere organizzati e centrati. La velocità con cui lavoriamo e viviamo non è sempre di aiuto.

È a partire dalle riflessioni proposte fin qui che prende avvio il percorso del libro.

Dal capitolo 1 al capitolo 4 porto la riflessione sul contesto ed entro nello specifico dello svolgimento delle riunioni, partendo dalla loro preparazione, passando per l'incontro stesso e arrivando alla chiusura.

Dal capitolo 5 al capitolo 7 sposto il focus sulla leadership, sulla facilitazione e sui processi decisionali, mostrando come la qualità della riunione dipenda dalla responsabilità condivisa di chi vi partecipa.

Nei capitoli 8 e 9 mi dedico a temi tanto delicati quanto fondamentali, che sono la gestione dei conflitti e il feedback.

Nel capitolo 10 esploro vantaggi e sfide delle riunioni virtuali e propongo qualche strategia per gestirle al meglio.

Nel capitolo 11 affronto temi molto legati alla vita lavorativa quotidiana, secondo me spesso trascurati, che hanno però un impatto sul lavoro: le assenze, i ritardi e i cambiamenti nella composizione del team.

Nel capitolo 12 allargo la visuale al sistema intorno, considerato e nominato troppo poco durante le riunioni.

Nel capitolo 13 torno alla persona. Dopo aver osservato la riunione, il team e il sistema, sposto l'attenzione su ciò che ciascuno può fare, da domani, per diventare parte attiva del cambiamento.

Incontrerai richiami al Modello delle 5 Discipline di Peter Hawkins. Ho scelto di raccoglierne una spiegazione nell'Appendice finale, così da non interrompere il filo del racconto. Potrai tornarci ogni volta che vorrai approfondire una delle discipline citate.

La proposta è quella di applicare gli strumenti e le riflessioni presentati nel libro in modo flessibile, aperto e adattabile al tuo contesto organizzativo. Come recita una frase attribuita a Pablo Picasso: "Impara le regole come un professionista, affinché tu possa infrangerle come un artista".

Non c'è *copyright* nella sperimentazione!

Buona lettura e buona pratica!

1

Perché è necessario ripensare le riunioni

Non so chi abbia scoperto l'acqua, ma di certo non è stato un pesce.

detto anonimo

Nelle organizzazioni, le riunioni sono ovunque. Strutturano il lavoro, scandiscono le giornate, accompagnano decisioni, allineamenti e passaggi operativi. Eppure, forse proprio perché sono così pervasive, entrano nell'abitudine e finiscono per diventare invisibili.

Possiamo pensare alle riunioni come all'acqua in cui il sistema organizzativo è immerso. Un ambiente continuo, dato per scontato, raramente messo davvero a fuoco e quasi mai in discussione. Si entra, si partecipa, si esce, senza interrogarsi su ciò che è realmente accaduto, su quali dinamiche si siano attivate, su cosa abbia funzionato e cosa no. E, altrettanto spesso, si passa alla successiva, senza soluzione di continuità.

Eppure, dietro questa apparente quotidianità, ogni riunione racchiude una notevole complessità. Ma da dove nasce?

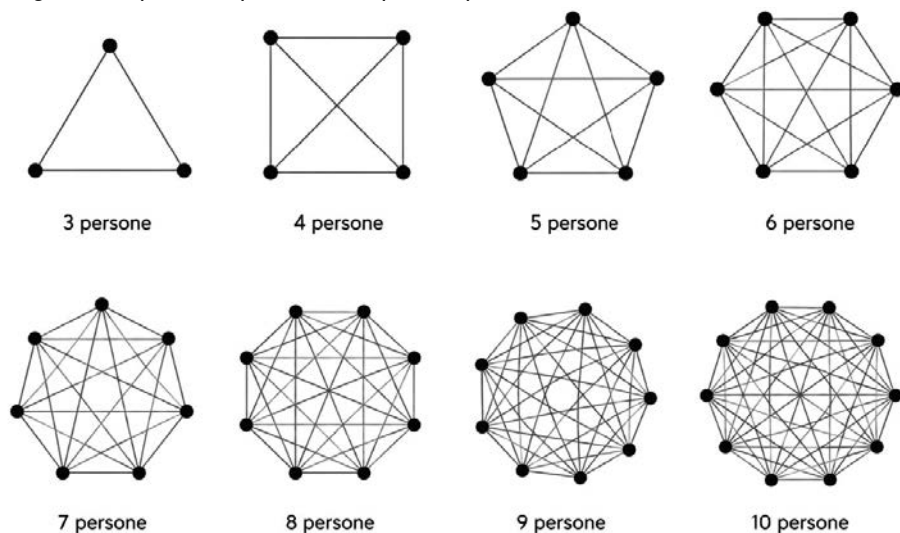
Una delle ragioni è che, all'aumentare delle persone coinvolte, cresce anche il numero delle relazioni e, con esso, la complessità del sistema.

Osservando la figura 1 e la quantità di linee che aumentano all'aumentare dei membri del team, diventa più semplice comprendere perché si generano incomprensioni, disallineamenti e conflitti. Non rappresentano necessariamente un problema da eliminare, ma segnali di un sistema composto da molte persone, prospettive e bisogni differenti che cercano continuamente un equilibrio.

Per affrontare questa complessità servono strumenti efficaci. La riunione è uno dei principali: il luogo in cui è possibile co-costruire una direzione condivisa.

Come ogni strumento organizzativo, necessita di criteri attraverso cui valutarne l'efficacia. Lo stile e il modello di riunione che adottiamo possono cambiare nel tempo, in base alle nostre valutazioni e anche a causa dell'impatto di eventi esterni all'organizzazione stessa.

Fig. 1 – Più persone, più relazioni, più complessità



La pandemia di Covid-19 ha accelerato profondamente la diffusione delle riunioni virtuali, trasformando il modo in cui le persone collaborano e si incontrano. Le tecnologie digitali offrono oggi strumenti sempre più sofisticati per facilitare gli incontri, come ordini del giorno, riassunti automatici e funzioni di pianificazione, ma pongono anche nuove domande sulla qualità della presenza, dell’ascolto e della relazione nei contesti di lavoro.

Per questo, e per i rapidi cambiamenti del mondo in cui viviamo, sono convinta che sia necessario ripensare le riunioni. Farlo attraverso un approccio sistemico significa allargare lo sguardo oltre il team coinvolto nell’incontro, fino a considerare l’organizzazione e il sistema più ampio di cui fa parte.

1.1. Le riunioni come espressione della cultura organizzativa

Le riunioni non sono soltanto strumenti operativi: sono una manifestazione concreta della cultura organizzativa.

Peter Hawkins descrive la cultura organizzativa come “ciò che smetti di notare dopo aver lavorato in un’organizzazione per più di tre mesi”¹.

Alessandra Luksch, al tempo in cui scrivo direttrice dell’Osservatorio Startup Thinking del Politecnico di Milano, la definisce come “quell’insieme di principi e convinzioni che guidano i comportamenti”. E osserva come

1. Hawkins P. (2026), *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*, 5th ed., Kogan Page.

cambiarla sia difficile: persone e organizzazioni tendono naturalmente a riprodurre modalità conosciute e consolidate nel tempo².

Quando entro in una nuova realtà cerco di osservare con curiosità la cultura organizzativa prima di interpretarla. Piccoli comportamenti quotidiani, spesso così abituali da passare inosservati, la raccontano molto più delle dichiarazioni di principio. E le riunioni sono uno dei luoghi in cui ciò diventa più visibile.

Tra i tanti, ecco alcuni aspetti da osservare:

- dove ci si incontra: in presenza, online o in modalità ibrida,
- quando ci si incontra: durante l'orario di lavoro oppure anche al di fuori di esso,
- come vengono convocate le riunioni: pianificate con anticipo oppure organizzate all'ultimo momento,
- come si distribuisce la parola: prevale il dialogo tra tutti i partecipanti oppure la comunicazione passa quasi esclusivamente attraverso la persona Responsabile del team.

Probabilmente un neo-assunto noterà come vengono svolte le riunioni per i primi mesi della sua esperienza nella nuova realtà, poi si adeguerà velocemente.

L'attenzione si concentra spesso sui contenuti, cosa dire, cosa decidere, cosa fare. Più raramente si osserva il "come": come si costruisce, o si perde, chiarezza. Come emergono, o si nascondono, le responsabilità. Come viene realmente presa una decisione.

È anche qui che si gioca una parte fondamentale dell'efficacia organizzativa. Non è la riunione in sé a fare la differenza, ma il modo in cui viene pensata, condotta e vissuta. Questi esempi non hanno l'obiettivo di creare categorie rigide, ma quello di sollecitare una riflessione tutt'altro che secondaria. Lo ricorda una celebre frase spesso attribuita a Peter Drucker, che in inglese conserva tutta la sua efficacia: "Culture eats strategy for breakfast" (La cultura si mangia la strategia a colazione).

1.2. Ciò che accade dentro e fuori la riunione

La cultura organizzativa viene anche descritta come "ciò che accade quando il capo se ne va", una frase attribuita a Chip Conley³. È una definizione

2. Scapicchio G. (2025), *10 Strategie per l'innovazione – Dai fallimenti ai successi: linee guida per il cambiamento in azienda*, Hoepli.

3. Citata in Ismail S., Malone M. S., van Geest Y. (2014), *Exponential Organizations*, Diversion Books.